

スーパーマーケットで働くパートタイマーの実情

The part-timer who works in supermarket

乙 部 由 子

Yuuko OTOBE

1 はじめに

近年のスーパーマーケット（以下、「スーパー」とする）は、24時間営業を始めたり、深夜まで営業時間を延長したりしている。スーパーで働く人たちは、大部分が既婚女性パートタイマーであり、家庭生活との両立を念頭に置き、時間労働者として働いている。

今や、スーパーは、パートタイマーの労働力無くしては、営業できないといっても過言ではない。

そこで本稿では、スーパーで働くパートタイマーの実情を探ることを目的として、以下のことを中心に検討を試みる。

はじめにスーパーとパートタイマーの発展の歴史を概観したのちに、スーパーにおける雇用形態別の職務内容をみていく。そして、スーパーという職場の組織構造と各部門別（売り場）特徴を明らかにすることで、スーパーという店舗のイメージをつかむ。

ついで、本稿の中心課題であるパートタイマーに関しての、賃金構造の特徴を述べた後に、増加傾向にある役職につくパートタイマーへの条件、職務の特徴を述べる。

ついで、これらパートタイマー雇用の具体

性を追求するという目的で、各企業における従業員区分に関して、パートタイマーを中心にみでみる。

最後にこれらスーパーの歴史的発展、雇用の現状を具体的にみるという意味で、名古屋市に本部があり、名古屋初の総合スーパーを創設した株式会社「ヤマナカ」の事例を参考にして、今後のスーパーとパートタイマーのゆくえを述べることにする。

以上のような構成で、本稿をすすめていくことにしよう。

2 スーパーマーケットとパートタイマー発展の歴史

ここでは、スーパーとパートタイマー発展の歴史を概略する。

スーパーの誕生は、戦後の1953年に東京の青山に「紀ノ国屋」というセルフサービスによるスーパーの創設が初まりだといわれる。その後、1950年代の後半から1960年代にかけて、ダイエー、イトーヨーカドー、西友、ジャスコなどの老舗スーパーが数々誕生した。当時は、高度経済成長期で、各産業も成長段階であり、そのための人材不足が激しかった。

なかでも、若年労働者不足が激しく、それを補う形で、時間労働であるパートタイマーという働き方が広まった。時間労働であるため、主婦として家事労働を主な仕事とする既婚女性たちにとっては、決められた時間を働けばよいため、非常に都合のよい労働形態だった。

当時、スーパーで働く人は、1日を通して働く人が多い反面、午後から出勤というパターンが他産業に比べて多く、主婦業をもこなす女性にとっては、非常に都合のよい職場だった。だが、職業意識は低く、彼女たちに要求されたのは、職業意識をもち真面目に勤務すること、突然の欠勤、遅刻をしないことなど、いわゆる職業人として最低限のマナーを守るようにという内容だった。というのは、既婚者が多いパートタイマーは、夫の収入のみで生活することも可能だったし、「主婦」が主たる役割であったため、職業意識が形成されていなかったからである。このように1960年代のパートタイマーは、あくまで「補助労働力」として雇用されていた。

1970年代になると、高度経済成長の終焉、2度にわたるオイルショックにより、企業は減量経営を余儀なくされ、そのひとつに人件費削減策があった。パートタイマーに関しては、整理解雇の対象というよりも、正社員の新規採用の代替、あるいはスーパーの店舗増のために、雇用数が大きく減少することはない。

このような経済的背景などにより、パートタイマー雇用率は進んだ。

1980年代に入ると、景気の緩やかな回復やPOSシステム（バーコードを読み取り買い物の精算を行うこと）の普及により、これまで正社員が行っていた仕事をパートタイマーに置き換えることが可能になり、パートタイマー雇用率が上昇した。1985年には大型スーパーにおけるパートタイマー率がついに50%

を超えた。

1990年代に入るとバブル経済の崩壊による正社員雇用の抑制、また、スーパーの進出を抑制していた大規模小売店舗法の規制が緩和されたため、新規出店数が増加した。このような経済状況や法的な規制緩和によって、正社員に比べて賃金が安いパートタイマー雇用率が上昇した。

ところで、スーパーにおける経費削減策は、人件費の安いパートタイマーに、これまで正社員が行っていた仕事を代替させることがもっとも効率的である。特にPOSシステムの普及がその動きに拍車をかけたといってもよい。

このような理由からも明らかのように、スーパーは他産業と比較して、パートタイマーが占める割合の高い職場になったといえる。そのため正社員の仕事は、パートタイマー管理や数値管理、店舗全体の責任者としてが主要となったのである。

だが、このような仕事は正社員にしかできないわけでない。長い期間キャリアを積み、パートタイマー自身に勤労意欲があれば、実現の可能性はある。その一例が1999年に、大型スーパーで初の「パートタイマー店長」が登場したことだろう。その後、大型店や生協などを中心にして、パートタイマー店長が少しずつ誕生した。

2000年になると、大型店のパートタイマー雇用率は、70%を超えるようになった。スーパーという職場でのパートタイマーの意義は、もはや「補助的」というよりも「基幹労働力」という位置づけに変化し、パートタイマーなくしてはスーパーの雇用構造がなりたない。

このような歴史的経緯を経て、スーパーではパートタイマーの労働力が中心層をなしており、パートタイマー雇用の今後の動向がますます注目されるようになってきている。

以下では、スーパーで働くパートタイマー

をとりまく要因を検討することにしよう。

3 スーパーでの雇用形態別職務内容

(1) 正社員の職務内容

スーパーはかつて、正社員を中心とした人員構成だった。その後、経済状況の変化やPOSシステムの普及などにより、構成比は変化した。ここでは、スーパーという職場での、正社員、パートタイマーそれぞれの職務内容を検討してみよう。

正社員の仕事は、主に2つあり、「ワーク」と「マネジメント」である。

ワークは、各担当部門での仕事である。ワークは、入社時より、それぞれに与えられる仕事のことである。ワークは、キャリアを積むに従い、職務内容も高レベルなことを要求されるようになる。だが、キャリア形成に伴うカンが養われているため、かつてよりも時間をかけずに、さらに正確に仕事をこなすことができる。これらのキャリア形成を積むことが、仕事の正確性、スピード感が高まり、人材的な価値が高まる。

また、入社当時に配属された部門の仕事が合わない場合は配置替えをし、できるだけ本人の適性に応じて仕事を割り振るようにする。

マネジメントは、現場での作業経験が必要になる。マネジメント力の養成には、3年から5年くらいの年数が必要である。たとえば、販売計画や作業計画、パート・アルバイトのシフト管理などである。マネジメント業務のなかで重要なのは、すでに基幹労働力化されているパートタイマーの管理である。

まず、年間人時計画を練らなければならない¹⁾。月別の売り上げ予算に合わせた出勤日数の計画をおこなう。それは、1人1時間あたりの売上高を示す「人時売り上げ高」とい

う。その後、月別、さらに週別の計画を練り、日別の人時計画を練る。具体的には、その日の時間帯別の人時配置計画を練り、時間帯別に設定された作業を誰がおこなうかを計画する。1人時あたりの加工数、補充数の基準値から、その時の必要人時を計算する。このような計算により出された数値から、パートタイマーの配置を決定する。そのため、人材募集の広告には、時間指定が細かく明記されている。

これらの仕事が正社員の仕事である。つまり、キャリア形成とマネジメント業務の形成の遂行が正社員として要求される仕事なのである。

(2) パートタイマーの職務内容

パートタイマーの仕事は、販売計画、発注、仕入れ・検品、調理加工、陳列、販売・値引き、在庫管理などである。だが、近年は、正社員と同様に、マネジメント（管理の仕事）をこなすパートタイマーも登場している。

スーパーという職場は、主婦にとって来店頻度が高くて高い店舗である。それは、衣食住のうち、特に食を扱っているため、毎日の生活上必要なものを販売しているからである。仕事内容も職場もそういう意味では、なじみやすい。

ところが、実際は、常に数値に管理された「人時管理」「要員計画」に基づき、技能教育が行われ、作業が割り当てられる。手の空いた人が、無計画に仕事をするのではなく、売り上げや販売時間などにより、綿密に作業計画が組まれている。

したがって、割り当てられた仕事を勤務終了時間までに終えなければならない。終わらない場合は、後から出勤してくるパートタイマーに仕事を引き継いでもらい、そのための

作業指示も出さなければならない。

また、近年は、パートタイマーの採用を控えめにしているため、1人あたりの仕事量は多めである。よって、効率よく仕事をこなさなければならない。

このように、正社員、パートタイマー、それぞれが職務に応じた仕事をこなさなければならない。だが、仕事の基本は、「チームワーク」、すなわち「与えられた仕事をきちんとこなすこと」であるため、基本を押さえながら、職務に応じた仕事をこなす必要があるといえる。

4 スーパーの店内組織と特徴

スーパーの店内に入ると、入り口には野菜があり、奥に行けば、魚が所狭しと売られているのではないだろうか。

本節では、スーパーの店内組織と各部門（売り場）の特徴を考えてみる。

(1) 部門別店内組織構造

表1 食品部門の店内組織構造

		店長		
副店長			副店長	
		事務所		
畜産	水産	農産	GLD	チェッカー

スーパーは、多くの商品を扱うこともあって、それぞれが部門別に分かれており、部門ごとの責任者が存在する。

現在の組織は店舗責任者である店長が必ずおり、その下に副店長がいる。店舗によっては数人配置されることもある。

そして、各部門別に、「畜産」「水産」「農産」「GLD²⁾」「チェッカー」「事務所（店長、副店長、庶務）」に分かれている。

部門別に人員構成をみてみると、部門ごと

に「正社員1名体制」がしかれている。すなわち、各部門に1名だけ、部門全体の責任者が必要なのである。

だが、正社員が休みの場合、業務を代替できる人が必要である。近年は、その役割を高度な技能をもつパートタイマーが行う。勤務年数が長く、正社員並みの知識と行動力をもつパートタイマーである。特に、チェッカー（レジ）部門においては、顕著であり、正社員が1人もおらず、パートタイマーのなかからリーダー的な役割を果たす人が出てきて、正社員なみに仕事をこなす。

したがって、スーパーの各部門では、責任者としてのチーフが1名（正社員）、その下に「サブチーフ」が1名（正社員かパートタイマー）、そしてパートタイマーやアルバイトが配置されるのが標準体制である。

だが、これらの店内組織は（どこにでもみられるが）、縦割りの組織体制である。縦割組織だと、組織内の階層間の情報伝達という点ではよいが、現場での作業効率という点では、あまりよいとはいえない。

というのは、スーパーは、顧客の流れが繁忙時間、曜日によって変動し、かつ天候、行事、季節などにより売り上げが大きく変動するため、効率よい動きが必要となるからである。たとえば、チェッカー担当者の場合だと、午後2時過ぎには客足も少なく、暇な時間ができる。そのような時間は少しのレジのみを稼働させ、残りのチェッカーは他の部門にまわり、たとえば、午後の到着便によって運ばれてきた商品の品出し、商品整理、在庫補充などを行う。1人がひとつの部門の仕事をこなすのではなく、2つ以上こなすようになると、人件費も削減できる。

このように複数の部門の仕事をこなす、作業効率のよいパートタイマーには、昇級させたり、賃金上昇をさせれば、さらに効率よい

経営，労働が可能である。

今後は，組織内の縦の動きではなく，横の動きを活性化させることが大きな課題であろう。

(2) 各部門の特徴

スーパーの食品売り場は，主に4つの部門とチェッカーに分けられる。以下ではその特徴をみていこう。

<畜産>

店舗によっては「精肉」ともいう。精肉といっても，牛肉，豚肉，鶏肉，輸入肉など，動物の種類は多い。畜産では，肉を部位別に販売しており，たとえば，カタ，ロース，サーロイン，リブなどである。1991年の牛肉の輸入自由化に伴い，年々，輸入肉の割合が増加している。冷凍で輸入されるため，店舗内での加工作業が必要となる。冷凍肉の加工作業は，かなりの力を要し，部門のなかでも，男性（正社員）の占める割合が比較的高い。

また，近年は，BSEや鳥インフルエンザなど，動物自体の感染症などにより，肉食を控えたりするなど，購買意欲を減少させるような出来事が多く生じている。

販売方法は，量り売りが中心であり，パック詰めして店頭に並べる。パックの種類も，少量パックから大量パック，カレーシチュー用，焼き肉用，すき焼き用など多様なパック方法で販売している。

<水産>

いわゆる店の顔となりうる主力商品である。店舗によっては「鮮魚」ともいう。魚の値段や品質によって店の固定客が変化するといっても言いすぎではない。

売り場は，店舗の奥にあり，客の目に止ま

りやすい場所に配置される場合が多い。部門のなかでももっとも加工作業が多い。対面販売，切り売りなどのサービスも提供している。

作業は流れ作業が中心である。魚肉をカットする人，パック詰めする人などである。鮮魚に関しては，食品売り場の他の売り場と比較して正社員の比率が高いのが特徴である。よって正社員の指示に基づきパートタイマーが仕事をするのが基本だが，最近は若干の変化が見られる。店舗にもよるが，パートタイマーに技能試験を課し，技術力，賃金，モラルの上昇をはかる店舗も現れはじめた。パートタイマーの差別化の先陣をきる売り場でもあるのだ。

ところで日本の魚の種類は世界一多く，その調理法，食べ方などを覚えなければならない。調理法のなでも，重要なのが「刺身」である。刺身は，鮮度，色彩の美しさ，盛り合わせ方など芸術的な演出によって購買意欲を刺激したりもする。また，刺身だけでなく，最近では，「魚屋のお寿司」として，鮮魚売りの新鮮なネタを使った寿司を販売する売り場も増えてきている。

また，地域により主力となる魚も変化する。たとえば，北海道なら，鮭や魚卵，九州なら丸魚や切り身などである。魚にも旬があり，季節に応じて，販売のメインとなる魚が変化し，野菜や果物と同じように，季節感の演出をするという役割をも果たしている。

<農産>

農産とは，野菜や果物を中心とした食材を提供するところである。店舗によっては，「青果」ともいう。店の玄関口にある売り場がほとんどで，客が初めに目を留める場所でもある。スーパーの入り口にあることから考えてもわかるように，ほとんどの客が必要可能性の高い食材である。それには3つの理由

があり、

- ①野菜は、和洋中というどのような料理においても副菜として使われる可能性が高く、従って購入率も高くなること
 - ②商品に季節性があるため、販売期間が限定されること
 - ③天候やその日の競りによって価格が変動すること
- である。

価格は魚や肉に比べて安く、買いやすい商品でもある。特に鮮度を重視されるのも特徴である。商品自体もパック詰めされたものもあるが、そうではなく直接手にとって購入する商品も多数存在する。そのため商品の傷みが早く、見切り品はそれらのものやカットミスが中心になる。

仕事は単純作業が中心であり、野菜や果物のカット、グラムわけ、パック詰め、大きさの選別などである。これらの作業は人の手によってなされるものであり、機械まかせにできる作業ではない。また、想像以上に力を要する場所でもある。というのは野菜や果物は基本的にダンボールに詰めて納品されるため、その商品を移動させたり、作業をするためダンボールを開封したり、高いところから降ろしたりとかなりの力を要するからである。だからこそ自己の身体への負荷を最小限にするため、仲間とのチームワークが必要となる。そのため他の売り場に比べて人間関係が仕事に影響しやすい。青果だけではないが、いくつもの問屋がさまざまな品物を納品しており、セール日や開店日などの繁忙日には納品業者が作業を手伝いにくるという特徴がある。たとえば、ユニーK店の場合、社員が3人、パートタイマーが8人、問屋からの手伝いが6人という体制で作業をおこなっている。朝の8時には、正社員が出勤し、その後パートタイマーが9時に出勤し、問屋の手伝いが10時ご

ろ現れ、その日の仕事をこなしていく。青果の作業開始時間は開店1時間前が通常である。発注作業は主に、正社員がおこなう。基本的なシフトは、パートタイマーと問屋がローテーションを組み、その他の残りの枠をパートタイマーと学生バイトがローテーションを組む。

GLD＜加工食品＞

加工食品とは主に、ビンや缶に入った食品のことであり、その他、菓子類、調味料、インスタント麺類などいわゆる「日持ちのする食品」のことを指す。店によっては「グロッサリー」「一般食品」といっているところもある。商品構成上、日持ちはするが、その代わりに1項目あたりの商品数は多いため、どのような商品をどれだけ陳列するかが店舗（企業）により差異がでやすいところでもある。つまり、どのようなメーカーの商品を仕入れるかにより、売り上げに差異が生じる。そのため、各企業ごとに、主に取り扱うメーカーが決まっている場合もある。

仕事内容は商品の陳列や整理、品出し、発注である。そして日単位、あるいは週単位で変わる売り出し商品や推奨販売品を正社員やメーカー社員がエンド（棚の最後に山積みし、特売商品を売るスペース）に組み込み、そこへの陳列をパートタイマーなどがおこなう。加工食品の場合は商品が非常に多く、その結果として当然、担当売り場も広くなるため、それぞれが持ち場を決めて仕事をする。この売り場も青果と同様に力のいる作業が多い。ケース単位で納入される商品の出し入れや検品、商品棚への陳列など力がある。発注は、正社員も行うが、パートタイマーも自身の担当する商品を発注する。売り場での勤務形態は、フルタイムパートタイマーと短時間パートタイマーという組み合わせが多く、一番フレキシブルなシフトが組みやすい。基本的な

シフトは、主に平日の昼間を中心とし、土曜日、日曜日のどちらかを休みたいパートタイマーと、その逆パターンである学生アルバイトとの連携関係によって成り立っているのが特徴である。

GLD<デイリー（日配）>

毎日新鮮な状態が好ましい食品のことを指す。一般に賞味期限が短期間のものである。例えば、牛乳、パンなどのことであり、特に卵、牛乳、豆腐を「サンパク」という。

これらの商品は、基本的に副食が中心となるが、毎日必要でもある商品である。デイリー部門は、肉、魚、野菜と違い、店内での加工作業が必要でなく、納品された商品をすぐに陳列できる。

だが、すでに納入された段階で期限が表示されてるため、店頭から日付の古いものを売り切り、新しいものを陳列しなければならない。店舗側でも日付管理をしなければならないが、客も同様に日付の新しいものをほぼ毎日に近い状態で購入する。よって、商品の回転率が早く、毎日の発注、納品作業が必要である。

店舗での売り上げ構成比が高いが、その割に人手を多く要求しない。そのため、店の利益の出やすい部門でもある。

加工食品と同様に、メーカーや製造地域により、味に差が出る。したがって、業者選定を間違えば、途端に売り上げに直結してしまう。

この部門も、力のいる仕事を中心であり、ケース単位の移動や陳列がそうである。鮮度保持が重視されるため、冷蔵商品がいくつかあり職場の温度はいつも低温である。そのため年中外気温より低めのなかでの労働であるため、体調を壊す人もいる。特に重労働な仕事は、牛乳など飲料関係の陳列である。飲料

はひとつが1キロから2キロあり、その重さが体に負担をかけ、腰を痛める人もでてくる。

発注作業はキャリアのあるパートタイマーが行う場合が多く、売り場の性質上、鮮度チェックや商品の見切りも、パートタイマーの重要な仕事である。基本シフトの組み方は、加工食品と同様である。

<チェッカー>

チェッカーとはいわゆる「レジ」を打ち、チェックアウト業務をこなす人のことを指す。スーパーでは精算を済ませることをチェックアウトという。チェッカーの役割は、正確なチェックアウト業務を行うことである。

だが、その他のもっとも大きな役割とは、店舗、あるいは企業を代表する「顔」としての役割である。いくつかある部門のなか、もっとも顧客との関わりが大きい部門である。そのため、チェッカーの態度が店舗や企業イメージを歪めかねない。だからこそ、その重要性を自覚し、業務をこなさなければならないのだ。以下では、主なチェッカーの仕事内容をみていく。

チェックアウト業務に関しては、客の購入商品をスキャンし、カゴからカゴへ移す。その際のスピード感、手の動かし方により「業務の早さ」に差が出る。また、金銭授受に関しても、トラブルをさけるために、必ず声に出して「〇〇円、お預かりいたします」といい、特に5000円、10000円は、必ず、札クリップで留めて、釣り銭の間違いないようにする。つまり、①正確②丁寧③スピードが重要なのである。

その他チェックアウト時に、客が購入した商品の不備（商品の破損など）もチェックしなければならない。不良品や廉価品を売ったとなれば、クレームになりかねない。それらをいわば出口でストップさせる役割をも果た

している。

したがって、顧客満足を高めるために、大きな役割をも果たしているというわけである。

土曜日、日曜日、祝日や夕方の混雑する時間帯には、すべてのレジを開け、チェックアウトを手早くこなさなければならない。よくみかける光景は、レジの2人体制であり、1人が商品のスキャニングをし、もう1人が金銭授受をおこなうものである。これらの2人体制は、「1.5人」分の労力となるため、多少早く、チェックアウトが完了する。

その他の特徴は、開店時から閉店時まで必要な部門だということである。後述する各部門は、閉店間際に、あまり仕事の必要性がない場合が多い。だが、チェックアウトに関してはそうでなく、どの時間帯においても、必ず人材が必要である。

スーパーでは、1人のチェッカーが1時間にどれくらい客を捌けるかという「人時生産性」が、客数予測を基にして計算される。その人時生産性に基づいて、人員配置をおこなう。それは主にレジチェッカーチーフの力量による。過去のデータから客数の波に応じて、時間帯曜日ごとに、開放レジ台数を割り出し作業割り当て表を作成しなければならない。もちろん、店舗側の都合とパートタイマーやアルバイトの都合をすりあわせなければならず、非常に労力を要する作業である。

食品売り場は、このように分かれており、各部門ごとに決められた作業が存在する。

売り場のなかでも、GLD（加工食品、デイリー）では、商品構成、商品情報は、棚に陳列してあるため、他企業店舗の品揃えが明らかである。

ところが、それ以外の部門は店舗の個性が出やすい。商品の産地、鮮度、品揃え、価格などは店舗（企業）独自の基準により納入し、

販売している。そのため、店舗の個性が出しやすい。

したがって、顧客の継続的な来店頻度を高めるという意味においても、畜産、水産、農産の品揃えが各スーパーの個性であり、魅力になるといえよう。

5 パートタイマーの雇用体系

(1) 賃金構造の特徴

スーパーのパートタイマー賃金は、どのような構造になっているのだろうか。

スーパーは同一企業であっても、店舗のある地域、勤務時間や曜日により忙しさが変化するため、フレキシブルな労働力が必要である。そのため時間給も部門や曜日、勤務時間によって変動する。

スーパーでのパートタイマーの賃金は、3つの観点から考えられている。

1つめは各店舗の基本賃金体系、2つめは店舗のある地域の同一職種の平均賃金、3つめは、労働時間のフレキシブル性によって決定される。

まず、1つめの各店舗の基本賃金とは、企業独自の時間給規定である。たとえば、部門別の基本賃金、曜日、時間、日祝加算給の規定、技能別の昇級システムなどのことである。

2つめの同一地域の同一職種とは、パートタイマーの賃金は外部労働市場という考えに基づいており、それは同一地域の同一職種を対象にして決定する³⁾。つまり、賃金の比較対象が同一地域の同一職種であることである。そのため、同企業のチェーン店でも店舗のある地域により賃金差が生じるといえる。

3つめの労働時間のフレキシブル性とは、店舗の規模、勤務時間帯、曜日、部門、繁忙期、人材の集まり具合などにより賃金が決定

されることである。たとえば、土曜日、日曜日、祝日と夕方4時以降は時間給がアップする、精肉、鮮魚、青果は他の売り場に比べて時給が高い、などである。少しでも効率よく、多く稼ぎたければ、時間帯や部門を選んで働く。

特に、このフレキシブル性に関しては、以下の2点からの考察が可能である。

1点めは、郊外の大型店舗の場合、敷地面積が広いので店舗も大型になり、したがって、品数も多くなる。売り場面積が広いので、多くの人材が必要となる。だが、郊外ではこれらの商業施設はそれほど多くあるわけではなく、家庭の主婦が主婦業の傍らにできる仕事場といえば、スーパーくらいしかない。そのため人材確保は都市よりも容易である。また、産地から近いので商品の輸送費もあまりかからず、人件費も安く設定できる、店舗の営業利益が出しやすい。

2点めは、賃金ベースに関してである。土曜日、日曜日には必ず出勤することを前提にした、「土日出勤必須」という観点から想定したものである。たとえば、募集要項をみると、①「土日出勤可能な方」「土日を含む週〇日出勤可能な方」という表示をされているのをよく目にするだろう。ちなみにこれらの表示をする店舗がほとんどである。その反対に、ヤマナカのように「日曜日、月2回以上出勤可能な方」というような募集の場合は、土曜日に休める可能性があるし、月2回は日曜日でも休むことが可能である。スーパーのパートタイマーは、主婦層が多く、土曜日、日曜日は休みたい人が多い。つまり、休みたいという気持ちを押しつけてまでも出勤したいと思わせるような賃金にしなくてはならないのである。

だが、現実問題としては、曜日にかかわらず、パートタイマーの労働力をもっとも求め

ているのが、夕方の5時から8時である。この時間帯を働いてくれる有能な人材が必要であり、そのような人材には、時給2000円出してもよいという企業もある。もちろん仕事はチェッカーである。

このように企業により、賃金ベースは異なってくるが、いかにして主婦層に出勤してもらうかが重要な課題である。

表2 パートタイマーの賃金体系

時間給	→	基本時間給	… 職能資格、勤続、地域時給相場
		特別加給	… (特定職種加給) 鮮魚、精肉、レジ
		資格手当	… 薬剤師、管理栄養士など
月額給	→	役職手当	… パートリーダー、チェッカーチーフなど
		通勤手当	… 出勤日数比例
賞与			

商業界、2000、『店長の教科書』p128

(2) 賃金ベースの差異

正社員とパートタイマーの間には、賃金の差がある。もちろん、賃金差が生じるのは、雇用形態の差であり、入社の際の「入り口」の違いでもある。仕事内容や責任性に大きな差がなくとも、雇用形態が異なれば、その他の処遇が異なってくるのも相違ない。

ところで、正社員とパートタイマーでは、賃金制度の基礎である等級制度における差異がある。

たとえば、ヤマナカの場合、正社員には資格等級制度があり、パートタイマーには技能検定制がある。およそ、10年ほど前、パートタイマーの戦力化を目的として、正社員のチーフに代わる仕事ができるようにすることを目的として「パートリーダー」という制度を導入した。それは、正社員であるチーフが休ん

だ時に、その代行ができるようにということであった。つまり、正社員が休みの時、これまでは代替できる正社員がいたが、人件費削減の意図もあり、1つの部門に1人の正社員という状況になったためである。

「今日の責任者は誰か」という時に正社員の責任者がいないと困るので、その代替をパートタイマーが引き受ける。

だが、今後はこれらの等級制度をパートタイマーと正社員との間で同じにしようとする動きが出てきている。このような制度になれば、全国展開しているイオンや西友などと同じように正社員とパートタイマーの垣根が低くなる。そうすれば、有能はパートタイマーが昇進し、能力に応じた賃金を支払われる可能性が高くなる。

(3) パートタイマー差別化への条件

バブル経済崩壊後のスーパー業界は、2000年前後あたりから、有能なパートタイマーに役職を与え、ワークだけでなく、マネジメン

ト業務をさせるようになった。ここでは、企業側の提示する条件と、実際にマネジメント業務を行うパートタイマーに求められることを検討する。

まず、企業側の提示する条件とは、以下の3点である。

- ①同一業務の勤務継続年数が長いこと（4～5年以上）
- ②技能試験・人事評価での高ランク度の位置づけであること
- ③高度な教育、研修を行い、さらに職業意識を高め、数値管理をさせること

これらの基準をある程度満たしたパートタイマーが、マネジメント業を行うパートタイマーの候補とされる。

だが、仕事ができるのみでは、マネジメント業務はつとまらない。マネジメント業務を行うパートタイマーに必要な条件とは、以下の3点である。

- ①リーダーシップ
- ②教える技術
- ③問題解決能力、という3項目である⁴⁾。以

表3 トータル人事制度階層別能力開発レベル表

職階	新入社員	初級社員	中級社員
	(初級パート)	(ジュニアパート)	(主任・チーフ)
必要能力	行動力（すぐやる） 理解力（役割認識）	行動力（共感的・意欲的・反射的） 理解力（正確性・責任感・計数）	
職務	①規定、規則、マニュアル慣習の遵守 ②指示、命令の遵守 ③状況変化、作業終了の報告	①上司の指示、命令の忠実な実行 ②商品管理、売り場のクリンネンスの実行 ③接客サービスの励行 ④目標数値の達成	①作業割当と就労状態の管理 ②模範的な作業行動 ③OJTの実施 ④商品管理の徹底 ⑤売場と作業の改善 ⑥責任数値の達成 ⑦店長の補佐 ⑧改善提案
教育段階	①しつけ（企業人常識）を体得する ②基本用語・数値・作業方法・態度を覚える	①作業のマスター ②基本作業の正確な体得 ③効果的な改善案の作成	
能力発現	自主的に規定、ルールを守る	正確、迅速な作業処理	商品と売場の管理の基準通りの実行

出所：商業界，2000、『店長の教科書』

下では具体的に考えてみる。

まず①のリーダーシップである。各部門のトップであるため、その他のパートタイマーにいかにして積極的に効率よく働いてもらうかが重要である。同じパートタイマーという雇用形態であるため指揮命令がしにくい場合もあるが、それを逆手にとるのも1つの戦略である。つまり、同じ雇用形態で仕事をしながらも、キャリアを積み、一生懸命仕事をすれば、賃金上昇などが可能であることを示すよい手本となろう。そのため、マネジメント業務を行うパートタイマー自身も積極的に仕事をしなければならない。

また、仕事面だけでなくコミュニケーションも積極的にとらなければならない。毎日のあいさつから始まり、仕事の進行具合などパートタイマーが話しやすい雰囲気づくりをすることも必要である。

つぎに、②の教える技術である。部下に指導できるだけの知識や情報を持ち、それらをわかりやすく部下に伝えることである。そのために、部下であるパートタイマーに

「仕向ける」…積極的に仕事に取り組んでもらうように、企業姿勢や顧客満足、作業の目的などを話しながら、仕事への姿勢を提示する

「仕込む」…仕事の手順、方法を反復的に体得させる

「しつける」…作業を的確に効率よく積極的にこなせるように、手助けをしながら奨励する

ということを各自に指導する。

また、教える技術の発達には、本人のキャリアと相手のことを考え、どのように話し、行動したら理解してもらいやすいかを常に念頭に置きながら行動するのが、大事である。

最後に、③の問題解決能力である。これは、さまざまな観点からの考察が可能である。た

とえば、営業面での解決能力、廃棄ロスの縮小や買い上げ点数や買い上げ単価の減少の解決策などである。その他、緊急事態発生時の対応など、営業面以外での解決も求められる。

このようにマネジメント業務を行うパートタイマーは、ほとんどが各部門のトップ、すなわち、主任、チーフである。当然、役職のないパートタイマーの仕事内容の把握、指示が必要である⁵⁾。

このように、企業側の求めるマネジメント業務を行うパートタイマー像と実際にマネジメントパートタイマーに必要な条件を明示した。

企業側は、マネジメント業務を行うパートタイマーには、労働に見合った報酬を支払わなければならない。それは、パートタイマー自身のモラルの維持にもつながる。

たとえば、ヤマナカの場合、マネジメント業務を行うパートタイマーに関しては、時間給は基本時給プラス300円であり、資格手当として、1ヶ月につき、1～2万円役職手当がつく。時間給が高くなるため、一般のパートタイマーよりも、給与が多くなり、年2回の賞与額も多くなる⁶⁾。

このように、マネジメント業務を行うパートタイマーになると、仕事面では高度な技術やコミュニケーション能力が要求され、その結果として給料面でも賃金アップとして反映されるといえよう。

(4) パートタイマー差別化による職務の特徴

前述した際にも明らかにしたが、近年は、有能なパートタイマーに対して、賃金面での差別化を図る企業が増加している。

これらのパートタイマーは、今後ますます増加すると思われる。ここでは、職務の特徴をみていくことにしよう。

パートタイマーの差別化とは、賃金面の上昇、仕事内容も「ワーク」だけから「マネジメント」業務の必要性である。その際、企業にもよるが、何らかの役職を与えたり、等級レベルを上昇させたりしている。ここではパートタイマーという雇用形態でありながらも、「チーフ」や「店長（副店長）」職をこなす人が出てきているという現実を鑑み、「チーフ」「店長（副店長）」に仕事について言及する。

<チーフの仕事>

チーフの仕事は、各部門の責任を負いながら、効率的に仕事をこなす、自ら仕事をしながら、部門の正社員、パートタイマーをマネジメントする業務である⁷⁾。スーパーのなかでは、先述したが各部門（青果、精肉、鮮魚、日配など）が最小のユニットであり、それらの連携が店舗全体の流れや評価になる。

チーフには3点の部門運営上の循環が必要であり、1点めは、商品の循環、2点めは、部門を超えた循環、3点めは、従業員の能力開発という循環である。

1つめの商品は、「計画→発注→陳列」という流れに、チーフ独自の検証という作業を入れなければならない。客商売においては、物事が計画通りに進むわけではなく、不測の事態が生じることは日常である。これらにいかに対応するかがチーフの真価が問われるところである。

つまり、検証という作業は、これまでチーフ自身が培ってきた長年の経験と勘がコンピューター機器では計ることができない部分にどう対応するか、である。

2つめは、部門を超えた連携である。たとえば、青果チーフの場合だと、青果商品の鮮度や値段などで客の動向に影響がでるとも言われている。客にとって購入意欲をそそる青果商品ならば、それを目当てに来店し、その

ついでに他の商品も購入し、結果として他の部門の利益、店舗全体の利益にまでつながる。

3つめは、部門内での部下の能力開発と適正な指示である。スーパーの仕事は、基本的にチームプレーであるため、いかにして従業員同志で連携を組むかが重要である。同様に、従業員にいかにして作業をしてもらうかも重要である。無計画に目の前にある作業を指示し、こなすのではなく、計画性を持って作業をすすめなければならない。また、低賃金であるパートタイマーに対して、モラルを引き出し継続させるのは、ある程度はチーフの責任でもある。よって、チーフは効率よく部門運営の循環をこなすことが必要となってくる。

<店長（副店長）の仕事>

店長の基本的な仕事は、主に4つの管理である⁸⁾。

1つめは、店舗管理、2つめは人材管理、3つめは商品管理、4つめは顧客管理である。

まず、1つめの店舗管理は、店舗の運営と管理である。最大の目標は店舗の売り上げを伸ばすことであり、そのためには全体の数値管理、従業員への適切な指示、顧客からの苦情処理などあらゆる専門処理能力が要求される。

店舗の代表者として、企業姿勢を代弁するものとして大きな責任を負いながらも、店舗マネジメントをこなさなければならない。

2つめに人材管理である。人材管理の目的は3つあり、

①必要な作業と要員の一致

日ごとに必要な作業があり、それを誰がするかを決める

作業をこなすためにどれだけの要員が必要かを時間帯、曜日別に計算する

②サービスレベルの維持

時間帯、曜日ごとに異なるが、サービスを維持しながら、効率をあげるように努力する

③政策の完全実施

特売などがある場合、下々の売り場の人までに伝達する

である。

いかにして作業をこなしてもらうかは店長の手腕が発揮され、従業員を上手に使いながら自身で指揮をとるリーダーシップが必要となる。女性のパートタイマー店長は「働く人たちが安心して楽しく仕事ができる職場づくり」をめざす人が多く、店舗巡回をしながら売り場の様子をチェックし、従業員や顧客とコミュニケーションをとりながら日々奮闘している。

3つめは、商品管理である。売れ筋、死に筋商品の把握、部門ごとの商品動向の把握、市場動向をはじめとして広い視野で商品管理をおこなうことが必要となる。

4つめは顧客管理である。店舗にとって来店する客は重要である。売り上げ増という目的だけでなく、客の要求にできるだけ応えることができる地域ごとの店舗づくり、コミュニティとしての機能、そこから出てくる横のつながりというように、固定客の増加は店舗の運営にも大きな影響を及ぼす。

また、競合他社の進出が日常である今日でも、固定客が移動しないような魅力ある店舗づくりも必要である。このように、顧客の満足度を高める必要性もある。

ところで、チーフや店長職につくパートタイマーに必要とされるのは、「明朗さ」「積極性」「研究心」「創造性」「問題発見能力」「決断力」「人間関係形成能力」である。

これらの要素が備わった店長に対しては、部下の信頼度も厚くなり、たとえパートタイ

マーという雇用形態であろうとも、部下である正社員、パートタイマーもついていくのである。

したがって、職務遂行能力、人格、柔軟な思考力がそろってはじめて、店長としての手腕が発揮できるといえる。

(5) パートタイマーの現場力

現在は、パートタイマーが大部分を占めるため、いかに効率よく仕事をこなしてもらうかが、店舗にとって重要な課題である。

「Employee Satisfaction」つまり、従業員の満足度は、現場での大きな力となる。パートタイマーの満足度といっても、賃金や人間関係などいくつかの側面が考えられるが、満足度が高いと仕事の質自体も向上する。

仕事に対しての「やらされ感」が「自主性」に変化するとどのようなことが起きるのだろうか。

たとえば、POPを直そう、お客様にメニュー提案をしようなどというように、顧客側の立場にたち、職場改善にむけての努力を始める。それが1人ではなく、現場（店舗）のパートタイマーの大部分がそうなるならば、大きな力となろう。さらに店長のリーダーシップが加われば、店舗改装以上の効果を生む。これらは、顧客満足をもたらし、その結果店舗の売り上げ増にもつながるのである。

また、パートタイマーにも仕事の棲み分けをおこなう。すなわちパートタイマーの仕事はおおまかにいえば、技術と接客という2側面からとらえることができる。それは部門により比率が異なる。たとえば、チェッカーなら接客力の割合が高くなり、反対に水産ならば、技術力の方が高くなる。

このように、それぞれの必要に応じた職務遂行が要求されるといえるだろう。

6 スーパーでの現実

(1) 各スーパーの従業員区分

スーパーにおける従業員区分は、大きく分ければ、正社員、パートタイマー、アルバイトというのがいわゆる常用雇用労働者の区分である。その他では日雇い労働者として、メーカーから1日あるいは一定期間派遣されてくる人、繁忙期（盆暮れ、正月、開店、閉店セールなど）のみ雇用される人というようにさまざまである。そこでまず、正社員とパートタイマーの区分を整理しておこう。各スーパーにより、パートタイマー雇用の名称、区分は多様でありそれらは以下に述べるようなパターンがある。

<ダイエー>

①ゼネラルスタッフ

正社員のことを指し、フルタイム勤務で、全国に転勤可能である。しかしながら最近是不況の波を受け、この区分の雇用はあまり進んでいない。

②アクティブキャップ

いわゆる、パートタイマーといわれる雇用形態のことであり、転勤はなく、パートタイマー内の5段階区分による昇進試験がある。

③キャリアキャップ

雇用形態はパートタイマーであるが、フルタイム（8時間）勤務で月給制であり、転勤はない。いわゆる準社員のようなものである。1年契約で月給約18万円、年収200万円くらいが相場である。このシステムの狙いは、最近の若年フリーターの増加とそのなかの能力ある若年者を有効に雇用することが目的である。

④プロフェッショナルキャップ

いわゆる特別職のパートタイマーが該当する雇用形態である。勤務形態に関係なく年俸制であり、主な職種は薬剤師や、インテリアコーディネーター、店長などである。年収は600万円から700万円ぐらいで1年契約である。

<長崎屋>

（正社員）

①ナショナル社員

全国転勤可能であり、昇進制限なし。

②ゾーン社員

全国を9つのゾーンにわけ、転勤はその範囲内でおこなわれる。昇進は監督層（S層）までである。

③ホーム社員

転勤はなく、通勤は男性90分以内、女性60分以内に可能な勤務地である。昇進はリーダー職（JL層）までである。さらに期間限定ホーム社員と最終帰任ホーム社員があり、期間限定ホーム社員は①②の社員が子どもの教育上の理由から一定期間転勤免除を申請することが可能である。ただし子どもが中2から高3まで。最終帰任ホーム社員は①②の社員が50歳以上、または55歳になったとき所属したい事業所を申請できるというもの。

（パートタイマー）

①準社員

60歳雇用終了で1年契約である。週5日以上、1日6時間から7時間勤務である。

②パートタイマー

60歳雇用終了で1年契約である。週5日未満、1日6時間未満の勤務である。

③シルバータイマー

57歳以上で70歳雇用終了で1年契約である（65歳以上は6ヶ月契約）。週5日以上、1日6時間から7時間勤務である。賞与は支給しない。

④フレンド社員

60歳定年で月給制，組合員であり，資格等級区分がある。部門管理者であり，メイト社員から選抜される。

⑤メイト社員

60歳雇用終了で月給制，1年契約である。組合員であり，資格等級区分がある。準社員から選抜される。

<イズミヤ>

(パートタイマー)

①パートタイマーA

正社員とほぼ変化ない仕事であり，パートリーダー，専門的な接客，高度な加工技術力をもつ。週5日，30時間から35時間勤務。組合員で1年契約であり，60歳定年制である。

勤続3年以上，週5日30時間以上勤務のパートタイマーBから選抜する。

②パートタイマーB

店舗運営の基礎作業をおこなう。つまり，発注から販売までの業務をこなし雇用調整を必要としない者。週25時間から35時間勤務。組合員で半年契約であり，60歳定年制である。入社から2ヶ月は試用期間である。

③パートタイマーC

店舗の煩雑に応じて勤務できるもの。就労調整を必要とするもの。1日4時間，1週25時間未満とする。半年契約であり，60歳定年制である。入社から2ヶ月は試用期間である。

<フィール>

(パートタイマー)

①Aタイプ

土日祝を含む週5日勤務（1日6時間以上）で，社会保険（健康保険，厚生年金，雇用保険）に加入，有給休暇（入社3ヶ月後より）があり，日曜日，祝日出勤は，加算時間給であり，賞与は年2回から3回である。キャリ

ア手当（入社1年後，月3000円から5000円支給）がありさらに入社6年後より，退職金制度がある。

②Bタイプ

勤務日数は週3日から4日で土曜日，日曜日，祝日は勤務する（1日4時間から5時間）。社会保険（雇用保険）に加入し，有給休暇（入社3ヶ月後より）がある。日曜日，祝日出勤は加算時間給である。

③ショートスタッフ

土曜日，日曜日を含む週5日以上勤務で，勤務時間は，早朝2時間，午前中3時間，夜3時間のいずれかの勤務とする。

<ヤマナカ>

正社員は6等級である。1から3等級までは管理職であり，4から6までは非管理職である。

また，パートタイマーは，（予定）5等級である。1は，部門ごとのチーフ業務をおこない，2はパートリーダーとしてパートタイマーの管理などを行う，3は上級，4は中級，5は初級という展開である。それぞれに認定試験制度をもうけ，昇進への道を開く。だが，パートタイマーに関しては，賃金の基準は定めない。なぜなら，地域，店舗売り上げなどにより基本賃金に差があるからである。

このように，各企業により名称や区分はさまざまあるが，パートタイマーに関して共通する部分は，週当たりの労働時間や出勤日数により区別していることである。このことは，パートタイム労働法に準じた区分の仕方である。近年の傾向としては，2003年に改正された「パートタイム労働指針」に基づいて，パートタイマーと正社員との垣根を取り払う動きが出てきている。スーパー業界においては，全従業員のうちパートタイマーの占める割合がおおよそ7割近くを占める店舗がほとんどで

あり、その割合がさらに増加することが予想される。今後は、正社員が本部業務や店舗での店長程度となり、残りの従業員、売り場のチーフや課長、各フロアの責任者などはパートタイマーがこなすことになるだろう。パートタイマーは時間労働者であるため、長時間にわたる営業時間に対応するためには1役職につき数人のパートタイマーを配置し、そのなかでローテーションを組んで業務をこなし、相応の手当を与え対応することが考えられる。

<イオンなど>

スーパー業界最大手のイオンは2004年2月下旬より、正社員とパートタイマーの資格制度を一元化した。それは従業員の区分を3つにし、「N社員」「R社員」「コミュニティ社員」と分けた。注目すべきなのは、「コミュニティ社員」という制度であり、パートタイマーという雇用形態で、転勤のない中小小型店の店長や副店長、総括マネージャー、マネージャー、スタッフという役職につくことができる制度である。つまり、責任ある職務を希望するパートタイマーに関しては、正社員と同じ試験や審査で評価することが可能になり、売り場マネージャー以上の職務で、同等の業務ならば、賃金格差を1割以内に抑える。また、「N社員」「R社員」においても、これまでの年齢対応別の基本給がなくなり、いわゆる「年功序列賃金」の観点がなくなったことも注目すべき点である。すでにイオングループ内における「マックスバリュ東北」においては、1999年に全国で初のパートタイマー店長を登場させている。今後新たな資格制度の下で、多くの役職につくパートタイマーの登場が見込まれる⁹⁾。

このように、大型店のパートタイマーに関する雇用政策は、少しずつ進行しているのである。

(2) スーパーの生成

——「ヤマナカ」を参考にして——

ヤマナカは、1922年、名古屋市中区正木町に、海産物・果実・砂糖の食品店である「中野商店」を「中野富七」が創業したのが始まりだといわれている。中野は、尋常小学校卒業後、名古屋市熱田区にあった、海産・鯉節物・果実問屋であるカネヘイ商店に奉公に行った後、「カネヘイ支店」として独立したのだった。その後商売は中野の類いまれな才能、努力により、繁盛した。

戦後の混乱を経た後、中野商店は、店舗が閉鎖することもなく、なんとか継続した。だが、これまでのような特定品目だけを売るという営業形態では、将来性がないと言い出したのは、息子である「中野富彦」だった。富彦が要望したのは、生活必需品は「ワンストップショッピング」でなければならず、かつ商品も多くそろえた方がお客様にとってはありがたいというものだった。富七と富彦はときに親子げんかを交えながらも、富彦が中心となって1957年7月、「名古屋初の総合食料品店」として、ヤマナカ本店が誕生したのだ。また、それと同時にこれまでの合資会社から株式会社に変更した。

名古屋初の総合食品店としての商品構成は、これまでの乾物、瓶缶詰、調味料、果物、野菜、菓子、鮮魚というものであった。その際の特徴としては単品を大量に販売する方式だった。

1960年には、「セルフサービス方式」の食料品スーパーマーケットとして、正木店を改装した。セルフサービスとしての店舗を展開するためには、プリパッケージ（事前包装）が必要であるが、当時は従業員が総出で作業にあたった。年の瀬もせまる12月3日、名古屋

屋で初の「スーパーマーケット」第1号店として「ヤマナカフードセンター」は誕生した。

当時はヤマナカだけでなく、多くのスーパーが創業された頃でもあった。西友やジャスコ、電鉄系のスーパーなど1950年代から1960年代にかけてはスーパーの乱立時代でもあった。もちろん、このような発展の背景には高度経済成長が考えられる。

ヤマナカは、1961年に売上高1億円を達成し、翌年1962年には、2号店としての庄内店をオープンさせ、チェーン展開への第1歩を踏み出した。1963年には郊外型のスーパーの第一歩として春日井店がオープンした。当時は「田んぼのなかのスーパー」として経営が危ぶまれる声も多数あったが、それらを覆す形での大繁盛だった。

このようにスーパーヤマナカは順調に業績を伸ばし、1971年には売上高50億円を達成した。1974年には、自由が丘店にて夜間営業をはじめた。これは、当時のアメリカ視察に行った際からの計画の実行であった。というのは、アメリカのスーパーは、夜間営業と年中無休が当たり前であり、ほとんどの店が夜の9時以降も営業を続けていたからである。そのような背景もあり、営業時間は、朝10時から夜の9時30分までという当時としては画期的なものだった。

1975年、創業者である中野富七が急性肺炎のため、死去した。享年79歳だった。

1980年代に入ると、ヤマナカは1981年2月、名古屋証券取引所市場第2部に上場した。初値は820円だった。株式を公開できるまでの企業に成長したのだった。1985年には、POSシステムを導入し、効率的な仕事をこなす第一歩をふみだした。

このように成長したヤマナカであるが、創業時の正木店は姿を残すことはない。その他庄内店、春日井店なども同様であり、創業時

そのままの形が残っているのは、1967年にオープンした曙店（名古屋市昭和区阿由知通）である。現在の松原店は創業当時の姿を残すという形で1997年秋にオープンした。その後、ますます企業規模は拡大し、現在の店舗数は70店である（2005年1月現在）。また、営業形態も、ヤマナカ、アルテ、フランテ、フランテ館というように出店地域の要請、顧客層をふまえ多様な展開をしている。つまり、同企業の出店する店舗でも地域や客層にあわせて、営業コンセプトを差別化するという戦略にいたのである。

営業形態別に特徴をみていこう。

「ヤマナカ」は、品質がよく、新鮮で、買いやすい価格設定で販売する。商品は良品、たとえば、果物なら秀で大玉のものを多く扱う、サバなら大型であぶらのノリのよいものを取り扱うなどである。

「アルテ」は、衣料品、住居関連商品と食料品を扱う複合商業施設である。だが、近年アルテは縮小傾向にある。

「フランテ」は、ヤマナカで取り扱う商品のなかでもグレードの高いモノ、輸入食材を中心にして取り扱う。1997年11月、八事店のオープンが初店舗である。高級スーパーとして、高所得層の多く住む地域を中心に出店している。

近年、出店に力をいれているのが、「フランテ館」である。フランテ館は、ヤマナカとフランテの中間的位置づけであり、「ちょっといいもの」を販売するという営業形態である。

その他立地条件に応じて、オープンモールのなかにも、食品店として参入するなど臨機応変に店舗展開を試みている。

このように、同じ企業が経営するスーパーにおいても、地域別にその特色のあるスーパーを提供している。出店する地域での人々の生

活や家族構成，地域的な特徴，たとえば，新興住宅地か商業地かなど，多くの観点から考えて，出店を続けているわけである。

(3) ヤマナカでの人員構成

基本的には東海地域という地元企業を中心にして，営業戦略を練るヤマナカである。では，ヤマナカでの人員構成は，生成期と比べてどのように変化したのだろうか。

1976年当時は，正社員624人，パートタイマー320人という構成であった。だが，1983年には，正社員1083人，パートタイマー1141人というようにこの年初めて，パートタイマーが従業員の半数を上回った。その後，80年代はパート化率50%で推移し，1990年代になると60%代を維持し，さらに2000年の幕が開けると，ついにパート化率70%を超えた。現在は（2004年），正社員1150人，パートタイマー3000人という状態である。

このように従業員のほとんどが，パートタイマーであるという状況のスーパーであるため，いかにしてパートタイマーによりよく働いてもらうのかということが大きな課題である。

7 今後のスーパーとパートタイマーの動向

ここでは，今後のスーパーの動向とパートタイマーの動向を具体的事例を交えながら，検討していく。

まず，スーパーであるが，現在のスーパー業界は勝ち組と負け組がいっそうクリアになってきている。かつての老舗スーパーの破綻は，最近の目立つ出来事である。たとえば，ダイエーの産業再生支援機構という措置やマイカルの民事再生法の申請など，これまで無理な営業を行っていた企業は，結果として破

表3 ヤマナカのパート化率

西暦	パート化率(%)	パート(人)	正規男性(人)	正規女性(人)
1976	33.9	320	368	256
1977	45	525	397	244
1978	46.8	547	385	236
1979	39.8	636	636	326
1980	48.6	840	649	245
1981	48.3	930	700	296
1982	44.4	822	741	288
1983	51.3	1141	803	280
1984	47.8	914	714	283
1985	54	1086	688	237
1986	56.3	1188	691	233
1987	56.8	1240	705	239
1988	56.6	1352	759	278
1989	60.9	1554	752	245
1990	60.6	1653	803	272
1991	64.3	1982	824	275
1992	63.9	2065	868	300
1993	53.5	1749	915	304
1994	58.1	1750	946	315
1995	62.3	2105	944	328
1996	65.3	2293	962	259
1997	64	2303	1006	287
1998	68.4	2681	980	260
1999	69.5	2781	986	235
2000	70	2808	988	288
2001	70.7	2850	970	210
2002	68.9	2637	985	207
2003	70.9	2882	983	193
2004	72.3	3000	970	180

出所：『流通会社年鑑』，日本経済新聞社，各年より筆者作成

*パート人数は8時間換算である

綻へと至った。

かつて1970年代のような小規模企業同士が合併し、生き残りをかけた時代と違い、現在は企業名こそ残ってはいるものの、巨大企業によって買収される場合が多い。マイカルがよい例であろう。

近年大きな動きを示しているのは「イオングループ」である。これまでのジャスコだけでなく、マックスバリュなどが同グループであり、その他の小企業が合併されている。そのようななかで、ヤマナカはどのような戦略をたてているのだろうか。

これまで、大企業で営業収益の増大を成し遂げる可能性の高い店舗は、クローズドモールといって、1つの大きなビルのなかに、企業の違う多くのテナントが入り、そのビルを所有する企業に賃貸料を払い、ビルが収入を得るという形だった。たとえば、ミユキモール、ダイヤモンドシティなどである。だが、これにはディベロッパーの存在が必要であり、さらにモールに入ると、ある程度の集客は見込めるものの、ビルへの賃貸料を払わなければならないので、コストがかかる。

ところが、オープンモールという形態であるならば、そうでもない。具体的には、名古屋市北区にあるバロー光音寺店などがそうである。大きな敷地の真ん中に共同駐車場をつくる。その周りに各店舗が集い、独自に営業を行う形態である。

この形態で営業するメリットは、企業側からすれば、ビルに入るのとは違って、テナント料がいらぬことである。また、消費者側からすれば、ある一定の箇所に行けば、すべてのものが揃うことである。1つの店舗ですべてのものが揃う総合スーパーとの大きな差異は、それぞれの店舗の専門性が高く、選択肢も多く、値段も安く設定されていることである。たとえば、電球1つとっても、スーパー

で買えば、定番のものしかなく、しかも値段は高めである。ところが、電気店やホームセンターになると、いろいろな電球があり、さらに値段も安い。客にとってはこれほどありがたいことはない。

つまり、オープンモールでもクローズドモールでも同じだが「ワンストップショッピング」を可能にする店舗が求められているといえよう。

だが、客は、いつも大きな敷地内にある大型店に毎日買い物に行くわけではない。仕事帰りや少し足りないものを買いたす場合は、やはり、自宅から近くにあり、駅前の便利な立地にある小型店も必要である。

少子高齢社会であることから考えても、高齢者が買い物をしやすい店作りが必要であり、また、働く女性の増加は必至なので、仕事帰りに買い物ができる店舗も必要である。すでに空洞化が進みつつある中心市街地をどのように活用するのが今後の重要な課題であろう。

つぎにパートタイマーの今後の動向について考えてみる。

現在、どのようなスーパーであろうとも従業員ほとんどが、パートタイマーやアルバイトであり、一部の正社員がマネジメント業務を行い、店舗を運営している。

すでに、一部のスーパーでは、パートタイマーが店長をこなす店舗も登場している。これまでは、店舗運営というマネジメント業務は、正社員の仕事であるとされていた。ところが、これらの仕事をもパートタイマーがこなす企業がある今日、どのような措置が必要なのだろうか。

各店舗におけるパートタイマー率は、店舗の規模や顧客のニーズにより、割合を変えなければならない。

たとえば、ヤマナカの場合、普通型、便利

型、都市型、夜間型、フランテ、フランテ館という店の価値機能の違いにより、パートタイマー率に差が生じてくる。一例として高級スーパーであるフランテは、パートタイマーの割合が低く、正社員の数が多い。また、パートタイマーに対しても専門性、キャリア形成をも要求する。たとえば、ワイン売り場が充実しているため、パートタイマーをワインスクールに通わせ、「ワインアドバイザー」の資格を取ってもらうなどである。顧客の求める商品知識を提供するためである。

食品に関しては、一般の店舗との差別化ということで、デパートまで行かなければ手に入りにくい食材を置いたり、入手が困難な食品や食材を扱い、顧客のニーズに合わせた商品構成を提供している。

このように各店舗の質により、パートタイマーに要求されるものは違うが、パートタイマーの質をあわせなければならぬという現実も存在する。よってヤマナカとしては、パート率は70%を基本にして、75%から80%で維持、あるいは65%から85%ぐらいを目安とする。だが、90%にする予定はないとのことである。つまり、パートタイマー店長という制度をつくるとするならば、それには大きな条件が必要となる。それはパートタイマー店長のいる店舗に緊急時にすぐ駆けつけることができるスタッフが必要である。つまり、本部からのフィールド担当社員がいること、また、近隣の店舗にすぐ駆けつけることができる正社員がいることという条件である。このような条件が整い、かつ、店長職を遂行できるパートタイマーがいれば、パートタイマー店長も少しずつ増えていくだろう。

ここで、本稿の内容をまとめてみると、スーパーに関しては、週末に大量買いをする郊外の大形店舗、そこはファミリー向けであり、食品だけでなく、衣料品やアミューズメント

まで整っている店舗である。それに対して、近所や駅前にあり、食品を中心として店舗構成であり、ウィークデイに足りない食品を購入、高齢者が買い物しやすい、店舗面積の小さい店舗という棲み分けを行うことにより、スーパーは成り立っていくであろう。

パートタイマーも同様に、能力ある人は、役職についたり、昇給したりして、年収300万円を稼ぐパートタイマーも多く出てくるだろう。その反対に、いつまでも同じ仕事を同じ時給で働き続けるパートタイマーも残存するだろう。

それぞれの企業がどのような意向をもちながら、店舗展開をしていくのか、未来像はまだ、誰も予想がつかない。

〔付記〕

本稿執筆にあたり株式会社ヤマナカ総務部チーフマネージャー住田政也氏には大変お世話になりました。記して感謝の意と表します。

<注>

- 1) 商業界、2001、『スーパーマーケットチーフの教科書』5月臨時増刊号、p114-119。
- 2) GLD とは、G（グロスリー、食品）、L（生活用品）、D（日配品）である。Gでは、ほとんどの食品を取り扱い、乾物、缶詰、菓子類などである。Lでは、ティッシュペーパー、洗剤など日常生活上で必要なものである。Dは、食品のなかでも、賞味期限や品質保持期限が比較的短いものである。パン、豆腐、牛乳、バター、ヨーグルトなどである。
- 3) 正社員は「内部労働市場」という枠組みによって賃金を決定する。それは、正社員の長期雇用を促し、勤労意欲を高めるため企業独自の規定に基づいて、市場賃金よりもさらに高い賃金を支払う。
- 4) 商業界、2002、『スーパーマーケットパートタイマーの教科書』8月臨時増刊号、p113-115。
- 5) その他としては、
①全従業員に公平、平等に接する、例外をつくらない。身分は無関係である。

- ② 1 ランク上の役職の立場（部長・課長）に立って物事を考える
 - ③ 会社の方針，通達，対策などは分かりやすく明確に伝達する
 - ④ 予算や業務改善について目標達成への意欲向上を常に喚起していく
 - ⑤ 指示，チェック，注意，改善についてポイントや方法が具体的で適切である
 - ⑥ 周りに影響されたり，気分左右されたりせず，安定した感情のコントロールができる
 - ⑦ 「優良店」にするための強い信念をもち，「やるべきこと」を何度でも完全に実行できる間言い続ける
 - ⑧ 部下に愛情をもち OJT をおこない，科学的根拠に基づき 2 つのしつけを徹底する（接客対応，数値確認）
 - ⑨ 知識・情報の吸収に積極的であり自己啓発を積極的におこなっている
 - ⑩ 有言実行を実践している（報告・連絡・相談，動くマニュアル化）
- である。 商業界，2002，『スーパーマーケットパートタイマーの教科書』8月臨時増刊号。
- 6) ヤマナカでは，パートリーダーに対して正社員並みのマネジメント教育をする。現在は全店舗でおよそ，70～80人くらいいる。また，チェッカーは2年もたてば，一通り仕事を覚え，使えるようになる。
 - 7) 商業界，2001，『スーパーマーケットチーフの教科書』5月臨時増刊号。
 - 8) 商業界，2000，『スーパーマーケット店長の教科書』5月臨時増刊号。
 - 9) その他，「イトーヨーカドー」では2002年に「社内立候補制度」を導入した。従業員が希望する職種に立候補できるという制度である。役員を除く全役職ポストと14の職種に応募が可能であり，応募資格も正社員は入社2年以上，パートタイマーも同様に2年以上の雇用期間が条件とされる。

<文献>

- 厚生労働省大臣官房統計情報部，2003，『パートタイマーの実態』ぎょうせい。
- 商業界，2000，『スーパーマーケット店長の教科書』5月臨時増刊号。
- 商業界，2001，『スーパーマーケットチーフの教科

- 書』5月臨時増刊号。
- 商業界，2002，『スーパーマーケットパートタイマーの教科書』8月臨時増刊号。
- 日経連職務分析センター，1998，『職務研究』No. 204，p54-7。
- 日本経済新聞社編，1975～2003，『流通会社年鑑』日本経済新聞社。
- 日本食糧新聞臨時増刊，2003，『ヤマナカ80周年記念誌－ヤマナカ80年の歩みとこれから－』日本食糧新聞社。
- 矢作敏行，1981，『現代小売商業の革新一流通革命以降－』日本経済新聞社。
- 矢作敏行編，1997，『流通規制緩和で変わる日本』東洋経済新報社。
- ヤマナカ社史編纂委員会，1978，『商い一筋——ヤマナカ55年の歩み——』中部経済新聞社。
- 労働省婦人少年局，1968，『パートタイム雇用の実情』大蔵省印刷局。
- 労働省婦人少年局，1970，『女子パートタイム雇用の実情』大蔵省印刷局。